

JUDD ANTIN

LENNY'S PODCAST

DEEP ANALYSIS

ORIGINAL BY

Lenny Rachitsky

@lennysan • x.com/lennysan

ANALYSIS BY

@Penny777 • x.com/penny777

Judd Antin - Lenny's Podcast

Judd Antin - Lenny's Podcast: 用户研究的“大清算”与重生

主持人介绍

Lenny Rachitsky

- **身份:** 前 Airbnb 产品负责人，硅谷顶级产品管理专家
- **背景:** 在 Airbnb 工作 7 年，负责 Supply Growth 团队，曾带领团队实现房源量从数十万到数百万的突破。
- **现状:** 运营全球排名第一的产品管理 Newsletter（60万+订阅者）和播客，是产品经理圈最具影响力的人物之一。
- **社交媒体:**
 - Twitter/X: @lennysan
 - LinkedIn: Lenny Rachitsky
 - Newsletter: Lenny's Newsletter
 - Podcast: Lenny's Podcast

嘉宾介绍

Judd Antin

- **身份:** 全球顶尖用户研究（UXR）领袖，前 Airbnb 研究负责人
- **职业经历:**
 - **Airbnb:** 曾两度担任研究负责人（Head of Research），并担任设计工作室负责人（Head of Design Studio），管理涵盖设计、研究、写作和本地化的多元团队。
 - **Meta (Facebook):** 早期成员，帮助建立了 Facebook 的用户研究体系。
 - **UC Berkeley:** 拥有信息管理与系统博士学位，目前在伯克利任教。
- **当前身份:** 独立顾问，专注于组织挑战、产品策略、设计研究及危机管理。
- **核心专长:** 用户研究体系搭建、产品策略、设计领导力、跨职能团队整合。
- **社交媒体:**
 - LinkedIn: Judd Antin
 - Medium/Newsletter: One Big Thought

内容概要

本期节目深入探讨了 Judd Antin 引起行业轰动的文章《用户研究的清算已至》。Judd 指出，过去 15 年的用户研究模式正在“死亡”。他尖锐地提出了“用户中心化表演”（User-Centered Performance）的概念，揭示了许多公司如何将研究作为一种象征性的姿态，而非真正的决策工具。

Judd 提出了一个全新的框架，将研究分为宏观（Macro）、中程（Middle Range）和微观（Micro），并指出目前行业过度沉溺于低效的“中程研究”。他呼吁研究员必须具备商业头脑，关注利润和漏斗指标，并提出了优秀研究员必备的“五大工具”。这不仅是对研究员的警示，也是对产品经理（PM）和设计领导者如何正确使用研究力量的深度指南。

核心话题

用户研究 (UXR) 产品策略 用户中心化表演 商业影响力 NPS 批判 团队协作

核心论点

论点一：警惕“用户中心化表演”（User-Centered Performance）

核心观点: 许多公司所谓的“以用户为中心”只是一种象征性的信号，而非为了改变决策。

- **定义:** 为了向同事或高层展示“我们很在乎用户”而进行的研究，通常在决策已经做出后才介入。
- **典型特征:** PM 在产品发布前夕要求研究员“快速验证一下假设”，这本质上是“走过场”（Check the box），而非寻求被证伪。
- **危害:** 这种表演浪费了大量资源，却无法产生真正的业务影响，导致研究职能在裁员潮中首当其冲。

"User-centered performance refers to customer obsession or user-centered practice that is symbolic rather than focused on learning... It's work we do to signal to each other how customer obsessed we are, not because we want to make a different decision."

— Judd Antin

论点二：研究的三层框架与“中程研究”的陷阱

核心观点: 研究员应减少模糊的“中程研究”，转向更有价值的宏观策略和微观优化。

- **宏观研究 (Macro):** 关注大局、业务战略、未来创新和市场竞争。它直接影响年度计划 and 公司走向。
- **微观研究 (Micro):** 关注具体的产品细节、可用性测试、AB 测试结果分析。它能产生直接的、可衡量的业务价值（如：Airbnb 的“百万美元按钮”案例）。
- **中程研究 (Middle Range):** 处于中间地带，问题不够具体（如“房东对支付的感受”）。这类研究往往很有趣，但难以转化为行动，且最容易触发“事后聪明偏误”（Hindsight Bias）。

论点三：研究员必须具备“商业/利润”思维

核心观点: 研究员不应只谈同理心，必须学习财务报表和业务指标。

- **打破孤岛:** 研究员应该阅读季度财报、听股东电话会议，理解公司的 OKR 和转化漏斗。
- **寻找交集:** 优秀的研究发生在“用户需求”与“商业利润”的交集点。
- **语言对齐:** 如果研究员不能用 PM 和高层理解的业务语言（如：流失率、客单价、市场份额）进行沟通，其影响力将永远受限。

✅ 数据验证结果

验证项 1: 亨利·福特（Henry Ford）的名言：“如果我问用户想要什么，他们会说想要更快的马。”

- 原文声称: Judd 指出这句名言是伪造的（Apocryphal）。
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Harvard Business Review 调查显示，没有任何历史记录证明福特说过这句话，它最早出现在 20 世纪末。
- 可信度: ★★☆☆

验证项 2: NPS（净推荐值）的科学性质疑。

- 原文声称: NPS 在测量科学上存在缺陷（0-11量表不科学、精度在7项后下降），CSAT（客户满意度）更有效。
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Journal of Marketing 的多项研究表明，NPS 在预测公司增长方面并不优于其他指标，且其计算方式（推荐者减去批评者）损失了大量原始数据信息。
- 可信度: ★★☆☆

验证项 3: 用户研究员在 2023-2024 裁员潮中受损严重。

- 原文声称: UXR 是裁员中受打击最严重的职能之一。
- 验证结果: ✅ 确认。
- 来源: Layoffs.fyi 及行业观察显示，随着 ZIRP（零利率政策）时代结束，许多公司缩减了被视为“非核心/服务型”的 UXR 团队。
- 可信度: ★★☆☆

🎯 四维分类评估

🟢 高度正确（已验证/权威来源）

观点 1: 证伪（Falsify）而非验证（Validate）。

- 验证依据: 科学方法论的核心（波普尔证伪主义）。真正的研究应寻找“我们哪里错了”，而非寻找支持现有偏见的证据。

观点 2: 可用性测试（Micro Research）能带来直接收益。

- 验证依据: Airbnb 的“修改按钮文字增加百万收入”案例是典型的转化率优化（CRO）实践。

🟡 当下可执行（有明确步骤）

建议 1: 建立研究员的“五大工具箱”。

- 可执行性: 高
- 执行方法: 掌握 1. 形成性研究 2. 评估性研究 3. 严谨的问卷设计 4. 应用统计学 5. SQL/数据看板/AI 提示工程。

建议 2: PM 邀请研究员参与决策全过程。

- 可执行性: 中（取决于组织文化）
- 执行方法: 不要只在最后阶段找研究员，要让他们参与年度计划制定，共同背负业务指标。

🟡 理智质疑（需验证）

存疑点: 初创公司前 10 名员工是否应该有研究员？

- 质疑原因: Judd 认为研究员能加速初创公司发展，但现实中大多数初创公司（如 Lenny 提到的 20 家 B2B 独角兽）在早期更倾向于招聘全栈工程师或产品设计师来兼顾研究。

🔴 需警惕（可能有问题）

风险点: 过度依赖数据而忽视直觉。

- 风险说明: 虽然 Judd 强调研究的重要性，但他也承认“直觉”在产品开发中的地位。PM 若完全依赖研究报告而不敢做决策，会导致产品平庸化。

🔑 关键洞察

1. **研究员的成功指标:** 如果团队在没有研究员在场的情况下不敢开决策会议，说明研究员真正建立了影响力。
2. **事后聪明偏误:** 许多中程研究结论被 PM 评价为“我早就知道了”，这往往是因为研究没有提供足够的“意外感”或“证伪性”。
3. **AB 测试的局限:** AB 测试能告诉你“是什么”（结果），但不能告诉你“为什么”。研究员的价值在于解释“为什么”以指导未来的实验。
4. **民主化研究的误区:** 任何人都能和用户聊天，但这不叫研究。缺乏方法论的访谈只会引入更多偏见（垃圾进，垃圾出）。
5. **NPS 的营销骗局:** NPS 是营销界最成功的营销案例，但在学术和测量科学上，它远不如简单的 CSAT 准确。

🔧 提到的工具/资源

工具 1: SQL / Dashboards

- 说明: 研究员必须能自己查询数据，不依赖数据分析师。

工具 2: Prompt Engineering (AI)

- 说明: Judd 认为这是现代研究员的“第五大工具”，利用 AI 处理定性数据和生成洞察。

推荐阅读:

- 《Thinking, Fast and Slow》(Daniel Kahneman): 理解系统 1 和系统 2 思维，克服认知偏见。
- 《Everything is Obvious: Once You Know the Answer》(Duncan Watts): 深度剖析常识陷阱和事后聪明偏误。
- 《Bad Leadership》(Barbara Kellerman): 从反面学习领导力。

- 《Demon Copperhead》(Barbara Kingsolver): 普利策奖小说, Judd 推荐用于培养深度同理心。

行动建议

立即可做 (今天)

- ☐ **检查你的研究请求:** 问自己: 我是在寻求“验证”还是“证伪”? 如果研究结果证明我是错的, 我愿意改变决策吗?
- ☐ **阅读财报:** 如果你在大公司, 下载最近一季度的财报, 找出 3 个核心业务痛点。

本周尝试

- ☐ **与研究员对齐指标:** 确保研究员和 PM 共享同一套 OKR, 而不是各自为政。
- ☐ **简化问卷:** 考虑将复杂的 NPS 替换为简单的 CSAT 评分。

深入探索

- ☐ **研究“中程研究”的替代方案:** 尝试将模糊的调研转化为具体的“宏观趋势分析”或“微观可用性实验”。

评分

知识价值: 9.5/10

- 彻底颠覆了传统 UXR 的定位, 对行业现状的批判极其深刻。

可执行性: 8.5/10

- 提供了明确的工具清单和框架, 但改变组织文化需要时间。

商业潜力: 9.0/10

- 强调研究与利润的结合, 是提升产品团队 ROI 的核心逻辑。

投入产出比: 10/10

- 1 小时的对话涵盖了多年硅谷顶级公司的管理精髓。

综合评分: 9.3/10

参考来源

- Lenny's Podcast Official
- Judd Antin: The User Research Reckoning is Here (Article)
- Judd Antin LinkedIn

来源: Lenny's Podcast

嘉宾: Judd Antin

